

# Facilitering eller konsultering?

## Valget af 'den rigtige' ledelsesmetode øger innovationspotentialt i praksis

Jacob Brix, Henning Sejer Jakobsen og Inger Kirk Jordansen

### Abstrakt

Når man arbejder med innovation i praksis og herunder skabelsen af nye ideer via input fra forskellige brugere, er forfatterens erfaring den, at såvel ledelsesmetode som den operationelle proces oftest tages for givet af de ansvarlige. Dette har skabt en undren, som vi ønsker at belyse via denne artikel. Vi præsenterer og sammenligner resultaterne fra fire forskellige casestudier med forskellige set-up, som alle blev gennemført i samarbejde med fire forskellige virksomheder i forbindelse med BDI-projektet 'Handyvision'. Casestudierne opdeles således:

Case a) workshoplederen faciliterer og deltagerne er fysisk til stede

Case b) workshoplederen konsulterer og deltagerne er fysisk til stede

Case c) workshoplederen faciliterer online-kommunikationsplatform

Case d) workshoplederen konsulterer online-kommunikationsplatform

Vores analyse indikerer, at facilitering hovedsageligt skaber ideer til inkrementel innovation og konsultering giver større potentiale for radikal innovation. Samtidig opstiller vi på baggrund af analysens resultater 6 suppositioner, som bør undersøges nærmere. I artiklen introducerer vi desuden begrebet Near Lead Users.

### Introduktion

Flere erfaringsbaserede undersøgelser viser, at inddragelsen af kunder og brugere i innovationsprocessen (brugerdreven innovation) skaber grundlag for ny viden, som kan resultere i ny eller forbedret forretning (eksempelvis Antorini, 2007; von Hippel, 1988; Prahalad og Krishnan, 2008). Trods flere opråb om brug af ledelsesmetoder i et strategisk perspektiv i et evigt skiftende marked (Drejer og Printz, 2004; Mønsted og Poulsen, 2007), hvor innovation er på hverdagens agenda, og hvor viden om de brugerinddragende undersøgelser ikke er noget nyt, så viser diverse rapporter tendenser på, at store dele af dansk erhvervsliv til stadighed ikke inddrager brugere i deres udviklingstiltag (Drejer, 2008; INNOVATIONinside, 2010; Økonomi- og Erhvervsministeriet, 2008).

I denne artikel vil vi med udgangspunkt i fire casestudier, som blev udarbejdet sammen med fire virksomheder i forbindelse med gennemførelsen af BDI-projek-

tet 'Handyvision', bidrage til dansk forskning med indsigt i og indikationer om, hvordan man i praksis kan opnå flere konkrete resultater ud af en innovationsproces. Et empirisk fokusområde, som er mangelfuldt i både national og international forskning (eksempelvis Crossan og Apaydin, 2010; Thompson og Choi, 2005).

En udbredt metode til skabelse af brugerdreven innovation er workshops, hvortil man inviterer kunder/brugere for at samle inspiration, erfaringer og indsigt, som kan lede til skabelse af ny brugbar viden (Billington *et al.*, 2009; Jakobsen og Rebsdorf, 2003; Rosted, 2003). Ifølge Graham og Bachman (2004) stiger kravene til de anvendte metoder og processer i workshoppen i takt med opgavens kompleksitet. Kort sagt, ønsker man at arbejde med radikal innovation i forhold til ens nuværende situation, bliver kravene til metoderne og processerne større i workshoppen, end hvis målet med workshoppen er inkrementel udvikling.

Paradoksalt nok viser vores praksiserfaring, at mange praktikere, eksempelvis konsulenter, procesfacilitatorer m.m. på forhånd tager den valgte ledelsesmetode for givet, uanset deltagersammensætningen i workshoppen samt den definerede opgaves kompleksitet (også jf. Newell *et al.*, 2009 samt Premilla, 2008). En problemstilling, som vi mener, kan resultere i uhensigtsmæssige valg og fravalg, når det handler om kvalitet og kvantitet af resultaterne der ønskes skabt i praksis (også jf. Degraff og Lawrence, 2002).

Således vil vi i denne artikel via de fire casestudier og analysen af disse vise indikationer på, hvordan kvaliteten og kvantiteten af de ideer, som kan bidrage til skabelse af brugerdreven innovation i fremtiden, påvirkes i forbindelse med workshoppens ledelsesform (facilitering eller konsultering) samt deltagernes fysiske tilstedeværelse.

I artiklen præsenterer og sammenligner vi resultaterne fra fire forskellige casestudier med forskellige set-up, som alle blev gennemført i samarbejde med fire virksomheder under BDI-projektet 'Handyvision':

Case a) workshoplederen faciliterer og deltagerne er fysisk til stede

Case b) workshoplederen konsulterer og deltagerne er fysisk til stede

Case c) workshoplederen faciliterer online-kommunikationsplatform

Case d) workshoplederen konsulterer online-kommunikationsplatform

For at uddybe, hvad vi mener med de forskellige ledelsesformer, uddybes begreberne facilitering og konsultering nedenfor.

**1: Facilitering.** Facilitering omhandler stor set enhver aktivitet, som gør det lettere for andre at arbejde sammen, hvor der skabes dynamik, ejerskab og fremdrift hos deltagergruppen (Bens, 2008). Facilitatoren er ikke en ressource, der kan indgå i løsningsmodeller, og rollen som facilitator har fokus på processen og ledelsen, hvor deltagerne skal ledes mod selv at komme med ideer, forslag osv. (Eliasson og Larsson, 2006). Facilitatorens vigtigste rolle er kort sagt at støtte alle deltagere i

at gøre deres bedste uden selv at bidrage med input til processen (også jf. Darsø, 2001; Brix og Jakobsen, 2011).

**2: Konsultering.** Begrebet proceskonsultering kan ligne facilitering, da enhver konsultering også indeholder elementer fra facilitering (Dahl og Juhl, 2009). Dog er der en væsentlig forskel i både form, involvering og krav til viden hos både deltagerne og den konsulterende workshopleder. En konsulterende workshopleder deltager selv aktivt i ideskabelsesprocessen, samtidig med at vedkommende sikrer forløbets retning mod det definerede mål.

### **Empiri – BDI-projektet 'Handyvision'**

Handyvision er et BDI-projekt, hvor der eksperimenteres med udvikling af bruger-drevne innovationsmetoder inden for hjælpemiddelområdet. Handyvision er bygget op omkring fire delprojekter, der inden for hvert sit felt arbejder med brugere med forskellige typer og grader af funktionsnedsættelse og de begrænsninger, de oplever i dagligdagen. Det ene delprojekt danner det empiriske grundlag i vores artikel og omhandler således inddragelsen af brugerne og brugernes hjælpere, eksempelvis socialpædagoger, ergoterapeuter, sygeplejersker, sosu-assistenter og serviceassistenter samt pårørende til brugerne. Brugere i de fire cases er derfor personer, som har oparbejdet en unik viden og indsigt gennem det at arbejde med de udfordringer, som kroppens manglende muligheder giver dem i form af praktiske problemer ved udførelse af hverdagsaktiviteter (handicap). Deres funktionsnedsættelser har været meget varierende fra personer med talebesvær, personer med psykiske problemer, personer i kørestol samt personer, der var afhængige af personlige hjælpere til alle dagens aktiviteter.

I forbindelse med BDI-projektet mener vi, at brugerne er specialiserede, således at de kan betragtes som en slags superbrugere og/eller Lead Users (von Hippel, 1988; 2005), selvom disse betegnelser ikke rammer præcist. Ifølge von Hippel (1988) er Lead Users brugere, der fungerer som kilde til nye innovationer i deres funktion som værende særligt kompetente 'superbrugere', som oplever et behov længe før andre, almindelige brugere (også jf. von Hippel, 1986). Lead Users kan defineres som *'brugere af et bestemt produkt/ service, der er særligt motiverede for at forbedre eller forny produktet eller servicen, da de selv forventer at opnå fordel af en forbedret eller ny løsning, der opfylder deres behov'* (også jf. Rosted, 2003). Typisk oplever Lead Users endvidere et behov længe før de fleste andre brugere, og det er derfor vigtigt at finde disse »superbrugere« tidligt i en proces, således at deres erkendelser kan benyttes som input i en innovationsproces.

### **Near Lead Users**

Brugere som inddrages til at hjælpe de fire case-virksomheder er således superbrugere, men de er endnu ikke Lead Users ifølge ovenstående definition, da de kun er latent motiverede og ikke bevist er klar over, at de kan bidrage til at skabe eller forbedre deres egen dagligdag. Dog antager vi, at disse personer i forbindelse med deres dybdegående erfaring, viden og indsigt potentielt kan være tæt på at fremstå som værende Lead Users, og derfor kalder vi disse personer *Near Lead*

*Users.* I modsætning til superbrugere i klassisk forstand skal Near Lead Users komplementeres med en yderligere kompetence, for at de kan udvikle sig til at blive Lead Users.

Denne erkendelse er søgt udforsket via Handivision-projektet ved at udforme forskellige former for fysiske samt online user communities, der gennemføres som workshops sammen med fire virksomheder, som deltager i projektet. Virksomhederne har i eget regi valgt at arbejde videre med nogle af ideerne, hvilket indgår i analysen.

**Operationel metode og analyseenhed**

I artiklen viser vi indikationer på, hvordan ledelsesstil påvirker proces og resultat, og hvordan interaktionen deltagerne imellem kan påvirke proces og resultat.

I projektet har vi operationelt taget udgangspunkt i figur 1 som vist nedenfor:

Figur 1: Undersøgelsen omfang*		
Ledelsesform		
User communities		
	Facilitering Selvledelse via instruktion	Konsultering Erkendelse via dialog
	<div>Fysisk workshop</div> <div>Hvor deltagerne mødes og gør brug af hinanden</div> <div>A</div> <div>Cura Innovation</div>	<div>B</div> <div>Toppac A/S</div>
	<div>C</div> <div>KR Hospitalsudstyr</div>	<div>D</div> <div>Abentoft A/S</div>

\* Udarbejdet af forfatterne

Kvadrant A viser en workshop, hvor deltagerne mødes fysisk, og hvor workshop-lederen fungerer som facilitator. Kvadrant B viser en workshop, hvor deltagerne mødes fysisk, og hvor lederen af workshoppen konsulterer. Kvadrant C og D viser workshops, hvor deltagerne bruger en online kommunikationskanal. I kvadrant C instruerer workshoplederen brugerne i adgang og brug af en blogfunktion ([www.innovationsportal.dk](http://www.innovationsportal.dk)), hvor ideer kan indlægges med efterfølgende kommentering af andre, hvor lederen agerer facilitator. I kvadrant D er lederen direkte i dialog (konsulterende) med hver enkelt deltager via Skype.

*Case A:* Faciliteret workshop, hvor ledelsen sikrede interaktion mellem deltagerne. Der blev dels arbejdet i plenum, i mindre grupper med en konkret opgave, samt i små grupper bestående af 2-3 personer, igen med en defineret opgave. Deltagerne var primært personer med nedsat eller manglende gangfunktion, bl.a. flere kørestolsbrugere, hjælpere samt pårørende (ægtefæller). Virksomhedscasen var CURA Innovation fra Herning, der udvikler, producerer og sælger handicapvenlige toiletindretninger. En stor del af brugergruppen var samtidig potentielle kunde-segmenter for virksomheden. Der var 22 deltagere til workshoppen, heriblandt en illustratør til at tegne det drøftede, en ingeniør til at beskrive det drøftede samt en facilitator til at styre workshoppen. I workshoppen deltog endvidere en person fra Cura Innovation. Workshoppen startede kl. 9 og sluttede kl. 15.

*Case B:* Konsulteret workshop, hvor ledelsen deltog både med styring, dialog og viden. Deltagerne var primært personer med nedsat bevægelse i arme og hænder, f.eks. personer med muskelsvind og leddegigt, samt disse personers hjælpere og pårørende. Virksomhedscasen var Toppac A/S fra Randers, der fremstiller engangsemballage i plast til fødevarerindustrien. Virksomhedens målgruppe er ikke primært personer med funktionsnedsættelser, men denne gruppes erfaringer bidrager med trends og behov, der har relevans for mange andre målgrupper. Der var 12 deltagere i workshoppen, en illustratør til at tegne det drøftede, en ingeniør til at beskrive det drøftede samt en konsulent. I workshoppen deltog endvidere tre personer fra Toppac. Workshoppen startede kl. 9 og sluttede kl. 15.

*Case C:* Faciliteret online user communities. Deltagerne er patienter på Regionshospitalet Randers, hjælpere bestående af sygeplejersker, sosu-assistenten, service-medarbejdere, fysio- og ergoterapeuter samt pårørende. Deltagerne modtog på hospitalet en instruktion i brug af en internetportal (folder med password), hvor forslag, ideer og ønsker kunne indtastes og uploades, ligesom brugerne kunne kommentere på andres forslag. På portalen var dels en række billeder og videoklip til inspirationer og der blev stillet en række spørgsmål. Virksomhedscasen var KR Hospitalsudstyr fra Hadsten, der fremstiller hospitals- og plejesenge. Brugergruppen er daglig berørt af virksomhedens produkter. Der blev omdelt 200 brochurer samt gennemført 70 personlige faciliteringer i brug af portalen, hvor brugerne personligt blev instrueret i brug, baggrund og formål med portalen. KR hospitalsudstyr var med ved definering af spørgsmål på portalen samt opgavedefinering. Portalen var åben i 3 uger.

*Case D:* Konsulteret online workshop med tre deltagere (i alt tre workshops med én deltager af gangen). Deltagerne var personer med stærkt nedsat funktionsevne (fremskredent muskelsvind) uden mulighed for bevægelse af andet end hånd og hoved, og deltagerne var således permanent kørestolsbrugere med behov for 100 % assistance i form af personlige hjælpere. Deltagerne blev konsulteret via Skype for derigennem at få respons via dialog på deres oplevelser. Virksomhedscasen var A/S Aabentoft fra Skødstrup, der bl.a. udvikler, fremstiller og sælger joysticks til kørestole, og således er brugergruppen potentielle kunder til virksomhedens produkter.

Workshoppen foregik ved, at deltageren samt deltagerens hjælper, der bistod deltageren i processen, kommunikerede via Skype sammen med den konsulterede workshop-leder. En ergoterapeut bidrog til at indsamle resultaterne af konsulteringen, og der var en deltager fra virksomheden, der var tavs under workshoppen. Workshoppen blev gentaget med næste deltager, men tredje workshop måtte stoppes, da deltageren blev forhindret. Hvert forløb varede 45 minutter.

### Resultater

Resultaterne er samlet ved at gennemgå de skabte ideer. I forbindelse med case A og B blev der umiddelbart efter de afholdte workshops udarbejdet evalueringsrapporter, og endelig blev de respektive virksomhedsdeltagere interviewet men henblik på:

1. Hvad er dit generelle indtryk af workshoppen?
2. Hvad fik du ud af workshoppen?
3. Hvad var godt/skidt?

Sammendrag af interviewene er samlet nedenstående, hvor de kvantitative resultater på skabte ideer er opstillet i forbindelse med hver case.

### *Case A – Cura Innovation*

Virksomheden repræsenteret ved adm. direktør:

Fandt dagen spændende og fik rig mulighed for at få drøftet sin opfindelse med brugere, men der var dog flere af deltagerne, som ikke var direkte brugere (kunde-gruppe) grundet alder, deres handicap samt deres funktion (hjelper, pårørende). Det faciliterede forløb indbefattede aktiviteter, hvor deltagerne i mindre grupper skulle arbejde med konkrete problemstillinger og opgaver, men gruppearbejdet havde tendens til at udvikle sig til diskussion af andre forhold, såsom forskellige modeller af kørestole, lovgivningsmæssige forhold og bevillingssituationen. Særlig relevante forhold for brugergruppen, men ikke specielt relevant i forhold til den opgave, der skulle løses.

Virksomheden arbejdede videre med tre af deltagerne, dog mest i relation til refleksion på forbedringer samt i relation til potentielle kunder.

### Deltagere

1. Kørestolsbruger. Fandt dagen spændende, specielt det at få vendt forskellige situationer og muligheder med ligesindede. Der blev skabt mange ideer, som ikke var kendt i forvejen, men som måske også ville være svære at få finansieret som bruger.
2. Kørestolsbruger. Fandt dagen spændende, og det var interessant at blive taget med i udviklingen af nye produkter samt at høre om et nyt produkt. Der blev dog snakket mere om brug af det eksisterende produkt end egentligt nye ideer og fremtidsmuligheder. Ligeledes var en stor del af brugergruppen mere eller mindre ligesindede (kørestolsbrugere), hvorfor mange af diskussionerne var gentagelser.
3. Kørestolsbruger. Fandt dagen spændende, specielt det at blive taget seriøst endda meget tidligt i forløbet. Fandt det også interessant, at hjælpere og pårørende deltog, da de har andre aspekter på samme situation. De forskellige brugere med forskellig baggrund havde stor glæde af at kunne drøfte både praktiske og lovgivningsmæssige forhold, og i de mindre grupper faldt snakken tit på andet end selve produktet.

### Opsamling

Der blev i alt beskrevet og illustreret 81 forskellige ideer og forslag, heraf 38 illustrerede og 43 beskrevne. Virksomheden har arbejdet videre med én ide, som lå i direkte forlængelse af det, der allerede var gang i.

### Case B: Toppac

Virksomheden var repræsenteret ved administrerende direktør og to deltagere fra udviklingsafdelingen. De fandt dagen interessant, og der kom rigtig mange både problemer og forslag til løsninger frem. Deltagerne var både engagerede og motiverede, og selve dagen kunne ikke have forløbet bedre. Efterfølgende med viderebearbejdelse har det været sværere, dels fordi der ikke har været dialog med brugergruppen, dels fordi mange af forslagene for Toppac ville være omstændelige og kostbare at realisere.

### Deltagerne

1. Muskelsvind med stærk nedsat følelse i hænder. Fandt dagen relevant, men havde en blandet følelse. Var indkaldt som ekspert på baggrund af sit besvær med håndtering af emballager og anså sig selv i den henseende som værende ekspert, men følte, at flere af deltagerne som pårørende og hjælpere ikke havde samme ekspertviden at bidrage med og derfor blot bidrog med forhold og ideer, som enhver anden bruger kan præstere. Som værende ekspert i det at have svært ved at åbne emballage var samspillet med andre med samme problem mere givtigt, selvom de aktuelle problemstillinger ved forskellige handicaps ikke kan sammenlignes.
2. Gigt med nedsat følelse og bevægelse i fingre. Fandt dagen interessant og god, og det at ens specialviden i form af nedsat funktionsevne kunne bruges, er både tiltrængt og vigtigt.

Alle i workshoppen deltog med stor entusiasme, og det at høre om de andres anskuelser var vigtigt for ens egen opfattelse, og nye information kom helt klart frem.

### **Opsamling**

Det blev i alt beskrevet og illustreret 62 forskellige ideer og forslag, 33 beskrevne og 29 illustrerede. Virksomheden kiggede nærmere på tre af ideerne og har besluttet arbejdet videre med én ide, som er ved at blive implementeret i en løsning. Denne ide lå i direkte forlængelse af virksomhedens eksisterende produkter.

### **Case C: KR Hospitalsudstyr**

Virksomheden repræsenteret ved salgsschef:

En spændende proces med at få fat i en interessant målgruppe, også selvom at der endnu ikke er arbejdet videre med konkrete forslag og ideer. Det at spørge og arbejde med near lead users i et user community har givet meget feedback i form af henvendelse og spørgen ind til projektet, både fra sygehuset og blandt partnere. Målet var, at der kom mange nye ideer, og de dukkede op lidt efter lidt.

### **Deltagere**

1. Sygeplejerske. Svært at gå ind og komme med konkrete ideer til, hvad der kunne forbedres og ændres. Der er mange ting fra dagligdagen, men kan være svært at sætte konkrete ord på. Vi har drøftet portalen mellem os sygeplejersker og synes, det er spændende, men der er lidt svært at komme i gang. Ville være lettere at fortælle via dialog.
2. Servicemedarbejder. Meget svært at komme ind på portalen, selvom der ikke er mange informationer, der skal gives, men også svært at blive konkret på skrift om noget, man synes og oplever.

### **Opsamling**

Der blev lagt 15 indlæg ind på portalen. Hovedparten var kendetegnet ved ønsker og behovserkendelser, flere ideer kendetegnet ved praktiske anordninger.

### **Case D: A/S Aabentoft**

Virksomheden repræsenteret ved adm. direktør:

Det var spændende at se, hvordan processen kørte, men der var ikke megen glæde af at kunne se hinanden, da det blev meget statisk. Brugergruppen var stærkt ramte muskelsvindspatienter med meget lidt mulighed for bevægelse, og det at kunne se hinanden bidrog ikke med øget information. Ligeledes var der ikke nogen inspiration de forskellige deltagere imellem, hvorfor den dynamik, som er afgørende, ikke kom til udtryk.

### **Deltager**

1. Muskelsvindspatient, kørestolsbruger, samt dennes hjælper. Fandt det spændende at være med – specielt at høre om muligheder inden for andre teknologiområder og de muligheder, der ligger i at gøre ting anderledes.



### Opsamling

Der blev beskrevet 16 forskellige ideer. Virksomheden har ikke arbejdet videre med de skabte ideer.

### Tendenser og indikationer

De valgte Near Lead Users var grundet deres funktionsnedsættelser en værdifuld kilde i innovationsprojekterne, da der blev skabt ny indsigt, som ikke tidligere var fundet via antropologiske studier eller dialogformer. Vores studie bidrager med seks interessante suppositioner, der fremkommer ved analysen af de fire cases:

1. Måden, hvorpå en workshop ledes, herunder facilitering eller konsultering, har stor betydning for workshoppens resultater.
2. Facilitering har sin styrke, hvor gruppen er rimelig homogen både viden/erfarings- og forståelsesmæssigt, og hvor gruppen samtidig har et videnniveau, hvor selvledelse er mulig. Når diversiteten i brugergruppen bliver stor, er facilitering ikke umiddelbart den bedste ledelsesform, ligesom faciliterede forløb kan skabe fokus omkring emner, som ikke umiddelbart er relevante i forhold til opgaven.
3. Konsultering ved placering af lederen centralt både som leder, provokatør og dialogpartner er velegnet, når diversiteten er stor og flere deltagere i gruppen har tendens til at være tilbageholdende, eksempelvis grundet deres personlighed, deres funktionsnedsættelse eller deres viden. Konsultantens viden bliver dog en kritisk faktor, og der stilles derfor større krav til forberedelsen.
4. Det fysiske nærvær har betydning for at blive inspireret og lære af hinanden, hvilket kan være en kilde til nye ideer.
5. Near Lead Users har en tendens til at komme med ønsker eller mindre forbedringsforslag til deres dagligdag.
6. Online user communities, der ikke i processen styres eller ledes, resulterer i større udstrækning i problemerkendelse og ønsker, og i mindre udstrækning i deciderede ideer, hvis man sammenligner dem med de mere styrede forløb.

Disse suppositioner bør eftervises ved yderligere empiriske undersøgelser, for at de kan betragtes som værende normative. For at opsummere ovenstående suppositioner har vi bearbejdet disse og samlet resultaterne i figur 2 nedenfor, som dermed repræsenterer en videreudbygning af figur 1.

I forlængelse af ovenstående suppositioner oplevede forfatterne forskellige mønstre med hensyn til, hvordan antallet af ideer udviklede sig over tid i forbindelse med gennemgangen af de skabte ideer/input i de fire casestudier. Vi opstiller figur 3 nedenfor, som viser undersøgelsernes kvantitative opgørelse af skabte ideer samt deres udviklingstendenser. Figur 3 skal betragtes som en arbejdshypotese, der udelukkende beskriver af udviklingen af ideer i de fire cases, og figur 3 skal således ikke betragtes som en endegyldig konklusion på, hvordan ideer udvikler sig over tid i forbindelse med de forskellige metoder samt processer, som figur 3 repræsenterer. Slutteligt afgrænses figur 3 ved ikke at tage hensyn til ideernes potentiale, herunder deres inkrementelle eller radikale muligheder for virksomhederne.

**Figur 2: Undersøgelsens indikationer med styrker og ulemper i forhold til user communities\***

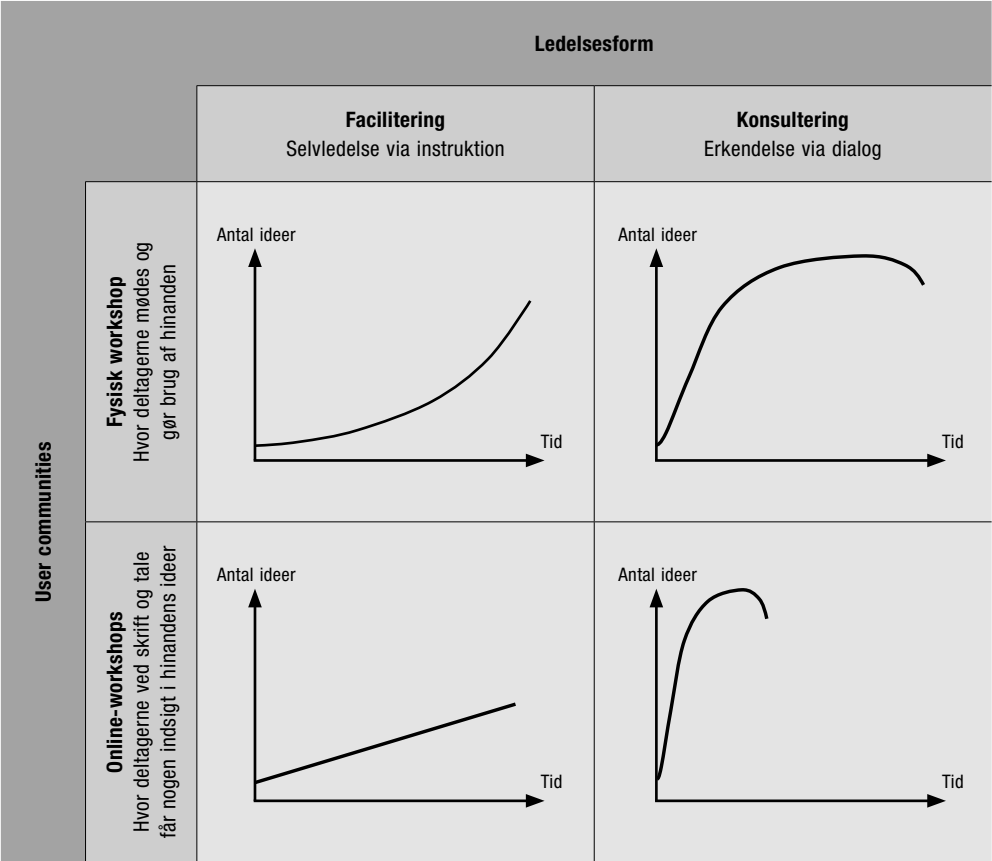
		Ledelsesform			
		Facilitering Selvledelse via instruktion		Konsultering Erkendelse via dialog	
		Styrker	Ulemper	Styrker	Ulemper
User communities	Fysisk workshop Hvor deltagerne mødes og gør brug af hinanden	Deltagerne kan bruge hinanden som inspirationskilder Deltagerne skaber ofte relationer, der også er der efter workshoppen Flere parallelle processer kan gennemføres ved selvledelse Effektiv udnyttelse af personer og tid for skabelse af kvantitet Kræver minimal forberedelse Kan bruges selv ved store grupper Lederens viden til området ikke afgørende for vellykket proces	Diversiteten må ikke være for stor Videnniveau blandt deltagerne på samme og helst høje niveau Der skal bruges tid på relationsskabende aktivitet Deltagerne skal evne en vis form for selvledelse Tendens til forfølgelse af mere plausible muligheder Kan blive overfladisk Kan løbe af sporet og fokusere på områder, der ikke er opgaven	Diversiteten kan være stor Hver enkelt deltagers unikke viden og erfaring kan udnyttes Mere tavse og introverte kommer lettere til orde Relationsskabendeaktivitet ikke så nødvendigt Mindre plausible muligheder kan lettere følges Meget styret og fokuseret proces mod et klart mål	Deltagerne gør mindre brug af hinanden Konsultanten kan blive en barriere Kræver meget forarbejde af konsultanten Deltagerne skal føle en vis relation og tryk for konsultanten Konsultantens viden-niveau vigtigt Parallelle processer i samme workshop vanskelig Mindre effektiv til kvantitet, da konsultanten er knaphedsressource
	Online workshops Hvor deltagerne ved skrift og tale får nogen indsigt i hinandens ideer	Deltagerne kan blive inspireret af mange forskellige onlinekilder Kan være aktiv, når det passer en bedst i en travl hverdag Afstande ikke et problem, da man ikke mødes fysisk Meget tid til eftertænk-somhed og fordybelse i et emne/en ide Hver enkelt kan fremstå anonym Mere tavse/introverte kommer lettere til orde	Bliver kun i mindre grad inspireret af andre, og kun i ord/billeder Bedre til rationale-søgende aktivitet end potentielle søgende ideer Ofte mere behovserkendelser end deciderede forslag/ideer Svært at få deltagerne engageret i noget, der ikke vedrører fritid Svært at holde fokus og interesse på en givet opgave Der er ingen relation mellem deltagerne – som udgangspunkt	Den enkelte kan bruges direkte i en meget fokuseret proces Effektiv for uddybning og fremskaffelse af specifik indsigt/viden Distance er ikke en hindring Muligt at gøre brug af forskellige virkemidler som video, billeder osv. Meget målrettet og hermed tidsbesparende/effektivt	Deltagerne har meget begrænset interaktion med hinanden Dialogform er sekventiel – en ad gangen Mediets vidinkel bestemmer synsfladen. Andre ser ikke det, der ikke lige er inden for kameraet Ikke kognitive begreber er svære at få med som følelser, stemning osv. Sværere at gemme sig, når man skal have tænkepause eller ikke ved hvad man skal sige

\* Udarbejdet af forfatterne

Diskussion

Artiklen viser, at man som leder af en workshop til brug for en innovationsproces nøje bør overveje gruppesammensætning, dennes diversitet, størrelse, indsigt og viden inden man vælger ledelsesform. Inddragelsen af Near Lead Users har tendens til at fokusere på plausible løsninger inden for en erkendt problemerkendelse, og de føler sig egnede til refleksion over det eksisterende produkt/service. Kort sagt viser vores analyse, at Near Lead Users er et godt bud på en potentiel resurse, hvis man ønsker inkrementel innovation. Indikationerne viser endvidere, at jo mere direkte og udforskende dialogformen er, eksempelvis via konsultering, jo mere radikale bliver de fremkomne ideer. Så spørgsmålet er, om man som udgangspunkt bør konsultere processerne, når ønsket er noget radikalt?

Figur 3: Skabelse af ideer alt efter ledelseform og mødeform\*



\* Udarbejdet af forfatterne

Implikationer

I praksis vil vores studie bidrage til forståelse af forskellen på facilitering og konsultering, og vi håber at vores syn på dette operationelle niveau, ud fra strategiske overvejelser, kan bidrage til mindre spild af tid og resurser hos praktikere, som stræber efter at få lirket låget op på innovationens sorte boks.

Forskningsmæssigt bør vores studie styrkes ved udarbejdelsen af flere cases som kan tilføje viden til vores suppositioner. Kan de tendenser, som vi finder i ovenstående caseanalyse, bekræftes ved flere studier, vil de i så fald have stor betydning for det gab, der kan eksistere imellem det operationelle og det strategiske niveau i en innovationsledelseskontekst.

## Summary

When the authors work with innovation in practice, including the generation of new ideas through input from various users, they experience that both management practice and operational process are often taken for granted by those responsible. This experience is what they want to shed light on in this article. They present and compare the findings of four different case studies with different set-ups, all of which were conducted in collaboration with four different enterprises in connection with the BDI project 'Handy-vision'. The four different categories:

Case a) the workshop leader facilitates and the participants are physically present

Case b) the workshop leader consults and the participants are physically present

Case c) the workshop leader facilitates an online communication platform

Case d) the workshop leader consults an online communication platform

Their analysis indicates that facilitation generates ideas mainly for incremental innovation and that consultation allows greater potential for radical innovation. The authors propose six suppositions which, in the light of the analysis, should be investigated further, and the concept of Near Lead Users is introduced.

## Kilder

Bens, I.M. (2008), Facilitation at a Glance! A Pocket Guide of Tools and Techniques for Effective Meeting Facilitation.

Billington et al. (2009), The effectiveness of workshops as managerial learning opportunities, *Education + Training*, Vol. 51 No. 8/9.

Brix, J. & Jakobsen, H.S. (2011), Corporate Creativity: Introducing the Creative Idea Solution framework, *Int. J. of Innovation and Learning*, (accepteret til publicering).

Crossan, M.M. & Apaydin, M. (2010), A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A systematic Review of the Literature, *Journal of Management Studies*, Vol.47 No.6.

Dahl, K. og Juhl, A.G. (2009), *Den professionelle proceskonsulent*, Hans Reitzels Forlag.

Darsø, L. (2001), *Innovation in the making*, Forlaget Samfundslitteratur.

Degraff, J. & Lawrence, K. (2002), *Creativity at Work: Developing the Right Practices to Make Innovation Happen*, Jossey-Bass, San Francisco.

Drejer, A. (2008), Are you innovative enough?, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 5, No.1.

Drejer, A. og Printz, L. (2004), Strategi: I går, i dag, i morgen. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Nr. 2.

Eliasson, M. og Larsson, P. (2006), *Sått fart på arbetsmötet, En handbook i facilitering*, Koala Corporate Publishing.

Graham, D. & Bachman, T.T. (2004), *Ideation: The birth and death of ideas*, Wiley & Sons, Hoboken.

Hippel, E.v. (1986), Lead users: a source of novel product and concepts, *Management Science*, Vol.32 No.7 pp.791-805.

Hippel, E.v. (1988), *Sources of Innovation*, Oxford University Press.

Hippel, E.v. (2005), *Democratizing innovation*, The MIT Press, Cambridge Massachusetts.

INNOVATIONinside (2010), *The rise of the creative classes*, February.

Jakobsen, H.S. og Rebsdorf, S.O. (2003), *Ideudvikling ved kreativ innovation*, Gyldendal.

Kastberg, P. et al. (2007), *Personlig Knowledge Management*, Forlaget Samfundslitteratur.

Kjelgaard, J.B. (2009), *Action Research as Clinical Inquiry at Strategy-Lab, Co-creating useful changes in internal knowledge management processes*, MA Thesis at Aarhus School of Business.

Laughlin, P. et al. (2006), Groups Perform Better Than the Best Individuals on Letters-to-Numbers Problems: Effects of Group Size, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 90, No. 4.

Mønsted, M. og Poulsen, F. (2007), Nye krav til ledelsesteori – et dansk perspektiv?, *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, Nr. 2.

Newell, S. et al. (2009), *Managing knowledge work and Innovation*, Palgrave.

Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. (2008), *The new age of Innovation*, McGraw Hill.

Premilla, D. (2008), *Thinking Creatively at Work: A Sourcebook*, SAGE India.

Rosted, J. (2003), *Tre former for innovation*, Økonomi og Erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse (FORA), November.

Thompson, L.L. & Choi, H.S. (2005), *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, LEA Mahwah.

Økonomi- og Erhvervsministeriet (2008), *Innovation i Danmark, hvordan danske virksomheder omsætter nytænkning til værdi*.